



***Universidade Federal do Paraná  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Administração Geral e Aplicada  
CEPPAD - Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração***

**FABIO HENRIQUE SILVA DE CARVALHO**

# **A Qualidade como Entidade Empresarial**

**Um Estudo sobre a Sensibilização Corporativa para a  
Qualidade**

**CURITIBA  
SETEMBRO / 2013**



**FABIO HENRIQUE SILVA DE CARVALHO**

# **A Qualidade como Entidade Empresarial**

Um Estudo sobre a Sensibilização Corporativa para a  
Qualidade

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção do título de  
Especialista em Gestão da  
Qualidade.  
Orientador: Profª. Elizangela Camargo

**CURITIBA  
SETEMBRO / 2013**

# **A QUALIDADE COMO ENTIDADE EMPRESARIAL:**

## **UM ESTUDO SOBRE A SENSIBILIZAÇÃO CORPORATIVA PARA A QUALIDADE**

**Fabio Henrique Silva de Carvalho<sup>1</sup>**

**Elizangela Camargo<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

O presente trabalho objetivou consolidar a qualidade como ferramenta de gestão corporativa através de uma pesquisa bibliográfica que mostra a evolução da qualidade e aprofunda o conceito dentro do gerenciamento empresarial. Através do estudo realizado em uma indústria cosmética, foi realizada uma pesquisa com os colaboradores para verificar o nível de engajamento nos conceitos e fundamentos da qualidade tanto no setor industrial como no cotidiano. Por fim foram elaboradas propostas para esta sensibilização, desde a implantação da ISO 9000, com a mudança de organograma necessária para implantação, até a elaboração de indicadores de desempenho para mostrar o crescimento tanto gerencial como competitivo que pode ser alcançado.

Palavras-chaves: Qualidade; Gerenciamento; Sensibilização.

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso MBA Gestão da Qualidade (UFPR), Farmacêutico Industrial (PUC-PR), Mestre em Bioquímica (UFPR), Quality Management Systems Auditor ISO 9001:2008. E-mail: [henriquebonelli@hotmail.com](mailto:henriquebonelli@hotmail.com).

<sup>2</sup> Professora Orientadora Mestre em Administração da Tecnologia, Qualidade e Competitividade pela UFPR (2008), Pós-graduada em Gestão Ambiental pela UFPR (2010), Administradora pelo Centro Universitário Franciscano do Paraná (2004). Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Qualidade, Sistema de Gestão Integrada (ISO9001 / OSHAS 18000 / ISO14000 / ISO22000), Tecnologia e Inovação, Auditorias da Qualidade, Gestão de Pessoas, Alimentos e Boas Práticas de Fabricação. Atua na área de Gestão da Qualidade há 14 anos (como Coordenadora da Qualidade (implantação de normas ISO 9000 e 14000), Consultora em Sistemas de Gestão e Auditora Líder de Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO9001:2008).

## **INTRODUÇÃO:**

Partindo do pressuposto de que “para se vender um produto ou uma ideia deve-se criar a demanda”, tem-se como objetivo geral desse artigo científico, estruturar um conjunto de informações que sirva de base para sensibilizar a alta direção da empresa e consequentemente as gerências da importância da Qualidade como ferramenta de gestão corporativa. Visando a conscientização da alta direção sobre o uso da Qualidade, tem-se como objetivos específicos: mostrar resultados gerenciais através de indicadores da Qualidade dos diversos setores e propor um novo organograma baseado nestes estudos. Pretende-se também preparar a instituição para uma possível implantação da ferramenta ISO9001 principalmente no que tange os quesitos 5.1 – Comprometimento da direção; 5.5 – Responsabilidade e autoridade; 8.5 – Melhorias (8.5.1 – Melhoria Contínua). O estudo far-se-á em uma revisão bibliográfica situando o caso dentro de justificativas teóricas, seguido de um diagnóstico da empresa onde será discutido o panorama atual e sugerida a ideia proposta e uma conclusão final onde se pretende deixar recomendações para a Direção.

### **1- CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO:**

O estudo será realizado na Empresa XXX. A Empresa nasceu em 1987, com a proposta de realizar os sonhos de prosperidade de pessoas de todo o Brasil, gerando realização pessoal e profissional. O marketing multinível, era um diferencial que já se mostrava competitivo desde a fundação da Companhia.

Ao longo dos anos, já na década de 90, a empresa acompanhou a evolução do mercado cosmético e aumentou consideravelmente sua equipe de Consultores e Dirigentes, além do número de Promotorias em território brasileiro.

Em 2007, completando 20 anos, a empresa inaugura seu complexo administrativo extremamente inovador. Seu mix de produtos, de aproximadamente 300 itens, já é reconhecido por todo o território nacional, além de países como Paraguai, Portugal, Estados Unidos e Angola.

Operando no modelo de venda direta multinível, a empresa arregimentou um exército de cerca de 500 mil consultoras, atendidas por dois mil distribuidores

espalhados por todo o Brasil, o que faz da companhia a terceira maior empresa de venda diretas do mercado de beleza por número de consultoras.

Em um movimento estratégico, nos últimos dois anos, a companhia desviou um pouco o foco de suas atenções do mercado e passou a olhar mais para dentro da empresa.

O processo envolve a troca do sistema de gestão da empresa, que está sendo migrado do antigo sistema para um novo software da fabricante brasileira Totvs, até o final deste ano, até a contratação de novos profissionais e de consultorias que estão dando o suporte para o trabalho.

Um dos setores mais críticos para as empresas de venda direta, a logística, foi também uma das mais beneficiadas pelo projeto de reestruturação. A maior parte das entregas dos produtos da empresa para as consumidoras é realizada por meio dos distribuidores e sua equipe de consultoras, o que faz com que o processo seja mais simples.

Apesar de não operar formalmente nenhuma loja, a companhia conta com quase mil centros de operações, administrados pelos próprios distribuidores. Mas, de um jeito ou de outro, a empresa vai estar sim em mais de um canal de distribuição. Ao assumir a operação da marca de maquiagem francesa no Brasil, a empresa, além de agregar os itens da marca ao seu catálogo, ficou responsável pelo atendimento aos varejistas que já vendiam a marca, além do e-commerce.

Se em maquiagem, o crescimento da companhia tem sido vertiginoso, a área de cuidados com a pele, particularmente os produtos de tratamento, são importantíssimos na sustentação do negócio. A empresa tem uma imagem muito forte nessa linha de tratamento junto às consumidoras e a perfumaria é a área mais importante em termos de faturamento.

Com a reestruturação quase no fim, a empresa deve naturalmente, voltar o seu foco para o mercado. A expectativa da empresa é crescer em torno de 15% em 2013. Com um portfólio de 450 sku's, a previsão é de que encerre o ano com algo entre 80 e 90 novos sku's em linha, fazendo a rotação do portfólio e sem ir muito além do volume atual de itens ofertados.

De acordo com os resultados da pesquisa realizada com os funcionários da empresa e apresentada no diagnóstico, ficou claro o baixo nível de engajamento dos colaboradores no quesito qualidade. Este resultado sustenta a dificuldade de implantação de sistemas de qualidade realmente efetivos e motiva à sugestão da conscientização e sensibilização prévia que deve ocorrer na empresa para o sucesso da qualidade como ferramenta administrativa.

## **2- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA:**

A Qualidade está sempre ligada à produtividade e ao cliente final:

“Ausência de deficiências” (Juran, 1992),

“Correção de problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário.”(Feingenbaum, 1994),

“Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações.” (Crosby, 1986),

“Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente.” (Deming, 1993),

“Qualidade é desenvolver projetos, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor.” (Ishikawa, 1993)

### **2.1- HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA QUALIDADE (GARVIN 2002):**

As modernas abordagens de qualidade foram surgindo aos poucos, através de uma evolução regular, e não de inovações marcantes. Nos Estados Unidos essas descobertas podem ser organizadas em quatro “eras da qualidade” distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

Nos séculos XVIII e XIX quase tudo era fabricado por artesãos e uma inspeção informal as vezes era feita. A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa. Do ponto de vista do controle de qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios, estas medidas estando baseadas em um modelo-padrão do produto. As atividades de inspeção foram relacionadas mais formalmente com o controle da qualidade em 1922, com a publicação da obra THE CONTROL OF QUALITY IN MANUFACTURING, de G.S. Radford. Pela primeira vez, a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente.

O ano de 1931 representou um marco no movimento da qualidade com a publicação do livro ECONOMIC CONTROL OF QUALITY OF MANUFACTURED PRODUCT, de W.A. Schewhart conferindo pela primeira vez um caráter científico a disciplina. Foi ele o primeiro a reconhecer que a variabilidade era um fato concreto na indústria e que ela seria entendida por meio dos princípios da probabilidade e da estatística. A questão não era mais a existência de variação – era certo que ela continuaria existindo, até certo ponto, independentemente das providências que fossem tomadas – mas como distinguir as variações aceitáveis das flutuações que indicassem problemas. Schewhart formulou, então, técnicas estatísticas simples para a determinação destes limites, além de métodos gráficos de representação de valores de produção para avaliar se eles ficariam dentro da faixa aceitável. Planos de amostragem de produtos com retiradas de amostras durante a produção foram elaborados.

A segunda Guerra Mundial teve um impacto marcante na disseminação dos conceitos de controle estatístico de qualidade. Devido ao fato do exército americano necessitar de grandes quantidades de armamentos e munição de muitos fornecedores a níveis de qualidade aceitáveis, investiu-se em treinamentos para utilização dos gráficos de controle de processo. Os conceitos estatísticos ainda eram uma espécie de novidade e seu histórico era reduzido. Mas algumas empresas conseguiram ganhos espetaculares, relatados em seminários de acompanhamento e que se revelaram importantes no sentido de induzir outras empresas a experimentar os métodos de controle de processo e amostragem.

Segundo Garvin (1992), no período da garantia da qualidade, a qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com

implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística. Havia quatro elementos distintos: quantificação dos custos da qualidade, controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito.

Em 1951, Joseph Juran, em seu livro *Quality Control Handbook*, observou que os custos para se atingir um determinado nível de qualidade podiam ser divididos em custos evitáveis e custos inevitáveis. Estes eram os custos associados à prevenção – inspeção, amostragem, classificação e outras iniciativas de controle de qualidade. Custos evitáveis eram os dos defeitos e das falhas dos produtos – material sucateado, horas de trabalho necessárias para se refazer o produto e repará-lo, processamento de reclamações e prejuízos financeiros resultantes de fregueses insatisfeitos. Considerava que os custos das falhas podiam ser drasticamente reduzidos investindo-se na melhoria da qualidade.

Feigenbaum (1956) propôs o “controle total da qualidade”, afirmando:

“O princípio em que se assenta esta visão da qualidade total... é que, para se conseguir uma verdadeira eficácia, o controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um freguês que fique satisfeito... o primeiro princípio a ser reconhecido é o de que qualidade é um trabalho de todos.”

A Alta Gerência era a responsável final pela eficácia do sistema de equipes multifuncionais; para mantê-la interessada, Feigenbaum, como Juran, propôs uma cuidadosa mensuração e elaboração de relatórios de custos da qualidade. O sistema da qualidade passa a incluir agora o desenvolvimento de novos produtos, a seleção de fornecedores e o atendimento aos clientes, além do controle de fabricação.

Devido à queda da confiabilidade dos componentes e sistemas militares nos Estados Unidos, que não apresentavam um desempenho aceitável ao longo do tempo, juntaram-se esforços para definir com maior precisão a confiabilidade – como “a probabilidade de um produto desempenhar uma função especificada sem falhas, durante um certo tempo e sob condições pré-estabelecidas. Associada aos recursos da moderna tecnologia da probabilidade, esta definição levou a métodos formais de previsão do desempenho do equipamento ao longo do tempo. Como o controle total da qualidade, a engenharia de confiabilidade visava, antes de mais nada, prevenir a ocorrência de



defeitos. Também ela enfatizava as habilidades de engenharia e a atenção para a qualidade durante todo o processo de projeto.

Zero defeito, a última inovação significativa da era da garantia da qualidade, seguiu uma trilha diferente: concentrava-se nas expectativas de gerenciamento e nas relações humanas. Em 1961-62, nas indústrias de mísseis para o exército dos Estados Unidos, começou a ideia de desenvolver um programa cujo objetivo preponderante fosse “promover uma vontade constante, consciente, de fazer o trabalho (qualquer trabalho) certo da primeira vez.” O programa resultante chamou-se zero defeito. Ressaltava muito a filosofia, a motivação e a conscientização, dando menos ênfase a propostas específicas e técnicas de solução de problemas. A partir de então foram necessárias novas habilidades gerenciais, especialmente na área de relações humanas. A coordenação entre as funções tornou-se uma preocupação fundamental e os profissionais da área da qualidade desviaram sua atenção para o delineamento de programas, determinação de padrões e acompanhamento das atividades de outros setores. Já nas décadas de 70 e 80 novos aspectos estratégicos da qualidade foram reconhecidos e incorporados.

De acordo com Garvin (1992) num número cada vez maior de empresas começou a surgir uma nova visão, que incorpora um notável desvio de perspectiva. Pela primeira vez, diretores em nível de presidência e diretoria executiva expressaram interesse pela qualidade. Estão associando-a à lucratividade, definindo-a de acordo com o ponto de vista do cliente e exigindo sua inclusão no processo de planejamento estratégico. Altas indenizações que tiveram que ser pagas pelas grandes companhias por causa de falhas na qualidade de seus produtos, estas forças externas tiveram o efeito previsível de sensibilizar a alta gerência para a qualidade dos produtos. Com a reputação, a participação no mercado e a rentabilidade de suas companhias em risco, o assunto não podia ser ignorado. O que surgiu disto tudo foi uma nova abordagem de qualidade, fortemente influenciada pelas preocupações da gerência superior. Era preciso uma visão perspectiva mais voltada para fora para se conseguir o comprometimento da alta gerência, cujos interesses eram estratégicos e competitivos. A solução foi definir qualidade do ponto de vista dos clientes. A qualidade passou a ser vista como uma poderosa arma na concorrência. As metas de qualidade passaram a ser alvos móveis que seriam sempre reformulados em níveis cada vez mais altos. O objetivo passaria a ser a melhoria contínua, que exigia uma dedicação ao processo de melhoria, bem como

o compromisso de toda a companhia, o que deixou claro que a alta gerência teria que ter uma participação ativa no processo. A internalização de uma ética na qualidade requer, via de regra, uma mudança de atitude nos vários níveis da companhia. Na falta de tal mudança os empregados continuam vendo a qualidade como função do departamento da qualidade e não como uma responsabilidade deles mesmos.

Segundo Garvin (1992), a qualidade é uma disciplina cujo centro de gravidade tem-se deslocado gradativamente para uma ênfase cada vez maior no gerenciamento. A qualidade não é mais uma função isolada, independente, dominada por técnicos especialistas. Em um número cada vez maior de empresas ela tem se incorporado ao sistema empresarial como um todo, tornando-se uma atividade tão merecedora de atenção quanto o marketing e as finanças. A gestão estratégica da qualidade é, então, o clímax de uma tendência que teve início há mais de um século. Em sua visão original, a qualidade era responsabilidade do departamento de produção; hoje, saiu da fábrica e entrou na sala da alta gerência. A consequente mudança de perspectiva é crucial para se entender o pensamento moderno sobre qualidade.

Segundo Garvin (1992) podem se identificar cinco abordagens principais para definição da qualidade:

#### 1-TRANSCENDENTE:

- Sob a visão transcendente, a qualidade é sinônimo de excelência absoluta e universalmente reconhecível, marca de padrões irretorquíveis e de alto nível de realização. Há algo de intemporal e duradouro nas obras de alta qualidade. Percebe-se com esta visão que a qualidade não é passível de análise e que aprendemos a reconhecê-la apenas pela experiência. Esta definição não vai além, qualquer que seja a natureza da qualidade, do entendimento das pessoas, pois elas reconhecem-na quando a veem. GARVIN salienta que “(...) embora não se possa definir qualidade, sabe-se que ela é.” Qualidade é algo universalmente conhecido, uma propriedade que não se pode analisar, que se reconhece unicamente pela experiência. Segundo esta abordagem qualidade só pode ser percebida após a exposição de uma sucessão de objetos com esta característica. A limitação desta abordagem é que ela fornece pouca ou nenhuma utilidade prática.

- “Qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das outras...embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é.” (Robert M. Pirsig, *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*, Nova Iorque, Bantam Books, 1974, PP.185,213.)
- “...uma condição de excelência que implica em ótima qualidade, distinta de má qualidade....Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento.” (Bárbara W. Tuchman, “The Decline of Quality”, *New York Times Magazine*, 2 de novembro de 1980, p.38.)

## 2- BASEADA NO PRODUTO:

- “Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado.” (Lawrence Abbot, *Quality and Competition*, Nova Iorque: Columbia University Press, 1955, PP.126-27.)
- “Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presente em cada unidade do atributo com preço.” (Keith B. Leffler, “Ambiguous Changes in Product Quality” *American Economic Review*, dezembro de 1982, p.956.)

## 3- BASEADA NO USUÁRIO:

- “Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos...” (Corwin D. Edwards, “The Meaning of Quality”, *Quality Progress*, outubro de 1968, p.37.)
- “Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor.” (Alfred A. Kuehn e Ralph L. Day, “Strategy of Product Quality”, *Harvard Business Review*, novembro-dezembro de 1962, p.101.)
- “Qualidade é adequação ao uso.” (J. M. Juran, org., *Quality Control Handbook*, 3ª edição, Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1974, pp.2-2.)

#### 4- BASEADA NA PRODUÇÃO:

- “Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências.” (Philip B. Crosby, *Quality Is Free*, Nova Iorque: New American Library, 1979, p.15.)
- “Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação.” (Harold L. Gilmore, “Product Conformance Cost”, *Quality Progress*, junho de 1974, p.16.)

#### 5- BASEADA NO VALOR:

- “Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.” (Robert A. Broth, *Managing Quality for Higher Profits*, Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1982, p.3.)
- “Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda do produto.” (Armand V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1961, p.1).

O nascimento da qualidade total trouxe consigo a visão de um processo administrativo que antecede, acompanha, durante e ao término, tudo o que envolve a qualidade.

A qualidade deixou de estar direcionada principalmente para o chão de fábrica e passou a procurar envolver todos os processos da organização.

“...A qualidade não é mais uma função isolada, independente, dominada por especialistas... [a qualidade] hoje, saiu as fábrica e entrou na sala da alta gerência....A consequente mudança de perspectiva é crucial para se entender o pensamento moderno sobre a qualidade.” (Garvin, 1992)

O objetivo principal e básico de uma empresa é administrar o negócio tendo como o centro de atenção os *stakeholders* (Ishikawa, 1993). Os *stakeholders* são os clientes, os empregados, os acionistas, os fornecedores e a sociedade. Os vários meios de

satisfazer os *stakeholders* podem ser atingidos por meio da implementação da gestão pela qualidade total. Entretanto, isso dificilmente é atingido por intermédio de esforços de melhorias isoladas feitas por pessoas ou grupos dentro da organização. É preciso adotar uma nova filosofia de administração expressa pela gestão pela qualidade total. (Ishikawa, 1993)

Segundo Garvin (2002) para ser mais do que um interesse passageiro para os gerentes, a qualidade precisa ter um impacto demonstrável sobre as bases dos negócios. Deve estar intimamente associada a medidas-chave do desempenho empresarial, como o custo, a participação no mercado e a rentabilidade. Caso contrário, a melhoria da qualidade logo perderia seu atrativo, pois faltar-lhe-ia um justificativa estratégica.

## 2.2- GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

Aos poucos a qualidade deixou de ser restrita a área técnica e passou a ser percebida como uma disciplina estratégica. O foco no cliente e nos concorrentes tornou-se a maior. A satisfação do cliente começou a ser entendida como o objetivo principal da organização e aspectos como o tempo de vida útil do produto e o que a concorrência pode oferecer passaram a ter maior destaque.

Há uma grande variedade de conceitos e definições sobre o tema qualidade.

Segundo Campos (1992), “um produto ou serviço de qualidade é aquele em que atende perfeitamente, de confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente”. Ou seja, um produto ou serviço de qualidade deve atender às necessidades do cliente e para isto deve-se ter um bom projeto, sem defeitos, com o custo baixo, que seja seguro e ainda que seja entregue no local certo, na quantidade certa e no prazo certo.

É importante entender a satisfação do cliente como não somente entregar um produto/serviço de baixo custo, no prazo, em quantidades certas, mas algo que supere suas expectativas.

Segundo Garvin (2002) “existem cinco abordagens principais para a definição da qualidade: a transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor”. A transcendental é aquela em que se sabe o que ela é, mas não consegue definir; a baseada no produto refere-se às quantidades de atributos

sem preço presente em cada unidade do atributo com preço; a baseada no usuário consiste na capacidade de satisfazer desejos; a baseada na produção qualidade significa conformidade com as exigências; e a baseada por valor é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.

O conceito de qualidade também pode ser dividido em elementos básicos conforme (Garvin, 2002):

- Desempenho: características operacionais básicas do produto;
- Características: funções secundárias;
- Confiabilidade: probabilidade de um mau funcionamento do produto;
- Conformidade: grau em que as características operacionais estão de acordo com os padrões;
- Durabilidade: vida útil do produto;
- Atendimento: rapidez, cortesia e facilidade de substituição;
- Estética: preferências pessoais;
- Qualidade percebida: opinião subjetiva do usuário.

Em 1987, em meio à expansão da globalização, surgiu o modelo normativo da ISO (International Organization for Standardization) para a área de gestão da qualidade, a série 9000, Sistemas de garantia da qualidade. Embora, em algumas situações, esta norma, que é de caráter voluntário, pudesse ter sido utilizada como barreira técnica às exportações, de maneira geral ela facilitou a relação de clientes e fornecedores ao longo da cadeia produtiva dispersa geograficamente. O processo de seleção de fornecedores, utilizando esta norma como critério qualificador, eliminou os enormes contingentes de auditores que as empresas mantinham, passando a utilizar as certificações e as auditorias de terceira parte, credenciadas para este fim. Em 2000 foi feita a terceira revisão da série, ISO 9000:2000 que trouxe novos elementos, passando a adotar uma visão de gestão da qualidade e não mais de garantia, introduzindo elementos da gestão por processos, gestão por diretrizes e foco no cliente.

A Norma ISO 9001:2000 pode ser encarada como um modelo para construir sistemas de gestão da qualidade. Esses modelos tem como finalidade principais a garantia da qualidade externa (que é a garantia a ser fornecida aos clientes de que a empresa que tem o sistema implementado e operacional possui condições de fornecer produtos e serviços com qualidade, quantidade e prazos acordados) e a garantia da

qualidade interna (visa a oferecer à alta administração a certeza de que as operações e os processos internos estão sendo realizados conforme o planejado e que um processo de melhoria contínua está em andamento).

De acordo com ISO 9001-2008 no item 5- Responsabilidade da direção:

A norma ISO 9001-2008 tem como uma das suas prioridades estabelecer requisitos para envolver a Alta Direção da organização, demonstrando o quanto é importante a participação da mesma para proporcionar a operação eficaz do Sistema de gestão da Qualidade, da forma explicitada abaixo:

5.1 – Responsabilidade da direção - este tópico da norma detalha os requisitos ligados ao gerenciamento do sistema de gestão da qualidade. Envolve a declaração dos objetivos globais, o planejamento e o controle do nível estratégico.

A Alta Direção deve fornecer evidência do seu comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade e com a melhoria contínua da sua eficácia. O sistema de gestão da qualidade só poderá ser eficaz se, no seu comando, estiver uma liderança comprometida com seu desenvolvimento, implementação e melhoria contínua. A norma pede evidências disso por ações efetivas, tais como:

- Disseminação da cultura da qualidade, ressaltando a importância de atender aos requisitos dos clientes. Neste ponto, colocam-se também como clientes os acionistas e a sociedade com o atendimento aos requisitos estatutários e regulamentares.
- Fazendo a declaração do objetivo global por meio de uma política da qualidade.
- Definindo objetivos para a qualidade e desdobrando-os nos diversos níveis hierárquicos.
- Fazendo o controle do sistema por meio das análises críticas.
- Fornecendo os recursos necessários para que os componentes e subsistemas possam cumprir suas missões.

5.5 – Responsabilidade e autoridade

A Alta Direção deve assegurar que as responsabilidades e autoridades sejam definidas e comunicadas em toda a organização.

### 5.5.2 – Representante da Direção

A Alta Direção deve indicar um membro da administração da organização que, independentemente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para:

- a) Assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos;
- b) Relatar à Alta Direção o desempenho do sistema de gestão da qualidade e qualquer necessidade de melhoria; e
- c) Assegurar a promoção da conscientização sobre os requisitos do cliente em toda a organização.

## 8.5 – Melhorias

### 8.5.1 – Melhoria Contínua

A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção.

## 2.3 - PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

Contexto amplo em que a qualidade não é vista de forma isolada, mas inserida em um modelo em que se consideram os aspectos essenciais da sobrevivência da organização e de como a qualidade os afeta e é por eles influenciada. Significa considerar a qualidade como fator de sobrevivência para as organizações; elevar a qualidade à categoria de diferencial competitivo das organizações – seja em termos de produtos, serviços, métodos de trabalho, processo produtivo entre outros; tomar decisões acerca da qualidade, tendo em vista um cenário amplo de implicações, insumos e resultados; adotar uma visão de futuro sobre a questão, considerando cenários prováveis para a organização, para o mercado e para a sociedade como um todo. (Carvalho, 2006)



O comportamento estratégico das organizações costuma ser revelado pela preocupação básica que ela tenha com questões fundamentais como: por que a organização existe, o que caracteriza sua ação na sociedade, como ela desenvolve seu processo produtivo, onde a organização pretende chegar. (Carvalho, 2006)

Deve-se construir um conceito consistente de qualidade transformando-o em um valor, ou seja, fazendo com que as pessoas passem a acreditar que, efetivamente, a qualidade é fundamental para a sobrevivência da organização e delas próprias. Deseja-se assim uma alteração na forma de pensar e crer.

INDICADORES – O uso de indicadores criou uma nova concepção para a avaliação da qualidade, com reflexos notáveis no próprio processo de gestão da qualidade. De fato, observa-se que a avaliação é um processo que só é aplicável à funções, estruturas, mecanismos ou situações que sejam dinâmicas – já que a avaliação determina se houve progresso no desenvolvimento de suas ações. E exatamente porque busca detectar se ocorreram progressos – ou seja, melhorias segundo um determinado critério ou um certo referencial -, a avaliação só faz sentido se for aplicada para acompanhar a evolução desses elementos. (Carvalho, 2006)

O que confere o grau de “estratégico” à produção e a avaliação da qualidade nas organizações é, em primeiro lugar, a visão que as próprias pessoas que a compõe têm da questão. Por isso, pode-se observar que o desenvolvimento da visão estratégica da qualidade nas pessoas é o primeiro passo para o desenvolvimento e a consolidação da visão estratégica da qualidade das próprias organizações. Talvez esta afirmação possa ser generalizada para a própria concepção estratégica da organização como um todo. (Carvalho, 2006)

Segundo Tolovi (1994), Qualidade é um programa de mudanças comportamentais, portanto, fala-se de pessoas. Mudanças comportamentais exigem alto esforço, dedicação e perseverança, e isto tem que vir do topo da organização. Segundo Davis e Lawrence (1977) existem níveis de dificuldades crescentes ao se tentar transformar uma organização para incorporar ações “matriciais” tão características dos programas de qualidade. Estas dificuldades estão na seguinte ordem: estrutura, sistemas, comportamento e cultura. Ao se falar em qualidade, estamos abordando os níveis mais complexos, e, portanto, mais difíceis de serem manipulados, de comportamento e cultura. É fundamental que os dirigentes das empresas entendam que

programas de qualidade são programas que tratam do comportamento das pessoas e, portanto, levam tempo. De acordo com Grant (1991), “A grande popularidade dos programas de qualidade tem impedido que o nível gerencial das organizações entenda profundamente sua ideologia e consequências. A figura 1 abaixo ilustra as relações entre causas de insucesso de programas de qualidade.

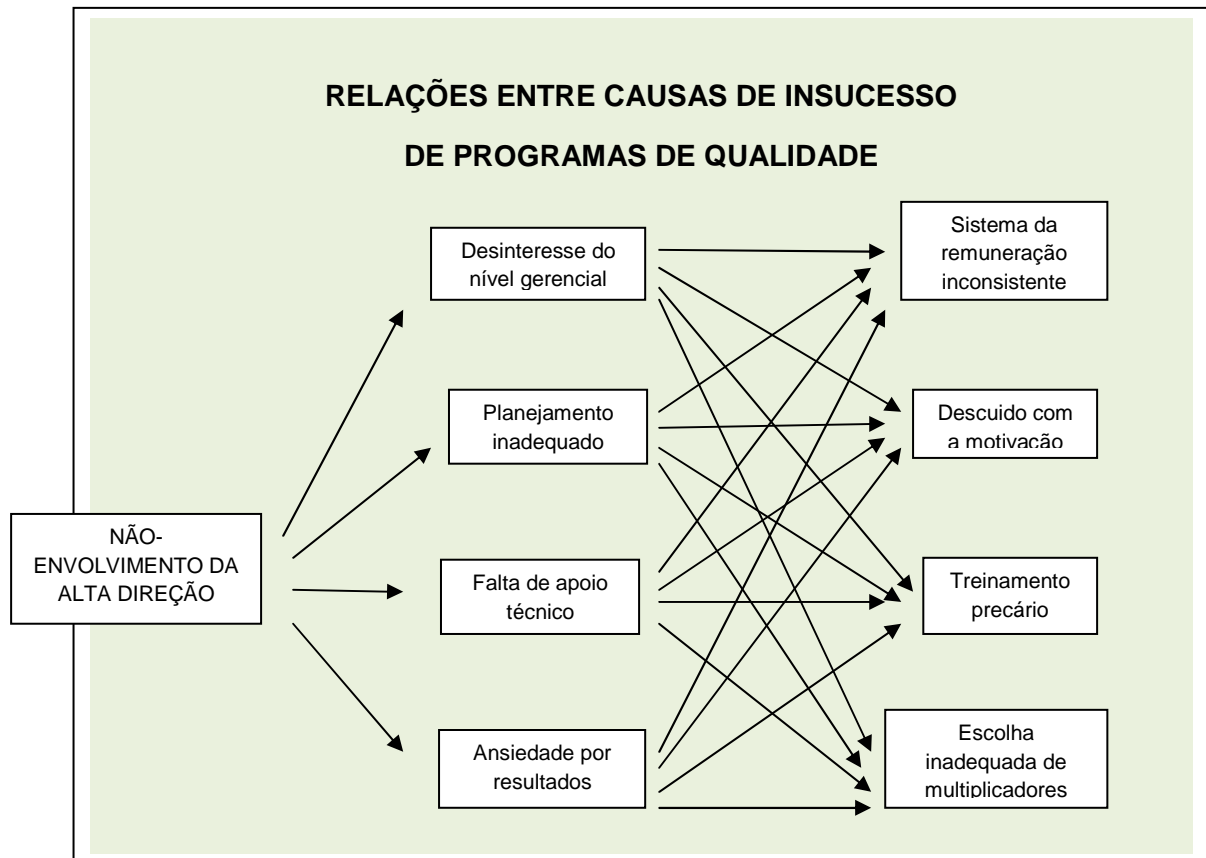


Figura 1 – Relações entre causas de insucesso de programas de qualidade

Fonte: GRANT, R. M., SHANI, R., KRISHNAN, R. **TOM's Challenge to Management - theory and practice**. stoen Management Review, Winter 1994.

Se o envolvimento da alta administração é básico para o sucesso de programas de qualidade, o do nível gerencial é crucial para sua sustentação. Não basta a vontade do presidente, é preciso que ele tenha suporte de todas as camadas organizacionais, pois, mais uma vez, programas de qualidade são programas de envolvimento e comprometimento de pessoas. (Tolovi, 1994)

## 2.4 - CONTROLE DA QUALIDADE TOTAL (TQC-*Total Quality Control*)

Segundo Armand Feigenbaum (1956), que foi o primeiro autor nos Estados Unidos a utilizar o termo TQC, define como um sistema eficaz para integrar a

manutenção da qualidade e os esforços de melhoria da qualidade dos vários grupos na organização, de modo a possibilitar a produção em níveis mais econômicos, permitindo alcançar a completa satisfação dos clientes. Nesse sentido, Feigenbaum (1956) reconhece que todos os departamentos de uma empresa têm alguma responsabilidade para alcançar a qualidade.

A evolução do TQC resultou no TQM (TQM – *Total Quality Management*), termo que surgiu a partir da metade da década de 1980. A ideia central do TQM é que a qualidade esteja presente na função de gerenciamento organizacional. Em uma tentativa de ampliar seu foco, não se limitando às atividades inerentes ao controle. Os elementos mais comuns nos estudos e sua respectiva descrição são mostrados no quadro 1 abaixo:

| ELEMENTO                           | DESCRIÇÃO  |
|------------------------------------|--|
| Liderança e apoio da alta direção. | Prover liderança no processo de mudança, exemplaridade e motivação da força de trabalho da organização. Deve também promover e estimular as práticas e abordagens direcionadas ao TQM.   |
| Relacionamento com os clientes.    | Concentrar as atividades com foco nos clientes e estabelecer canais de comunicação, visando a levantar suas necessidades e níveis de satisfação, promovendo um entendimento sobre os clientes.   |
| Gestão da força de trabalho.       | Aplicar os princípios da gestão de recursos humanos, com base em um sistema de trabalho em equipe e com empowerment, processos de recrutamento e seleção, e capacitação e treinamento.   |
| Relação com os fornecedores.       | Utilizar práticas de seleção e qualificação de fornecedores, bem como meios de medição de desempenho. estabelecer relação de longo prazo com os fornecedores, visando à colaboração mútua, além de buscar melhoria da qualidade dos produtos.                    |
| Gestão por processos.              | Definir os processos-chave da organização, promover práticas preventivas, auto-inspeção, utilizando planos de controle e utilização de métodos estatísticos na produção.   |
| Projeto de produto.                | Envolver todas as áreas funcionais no processo de desenvolvimento de produto, visando a desenvolver um produto que venha a satisfazer aos requisitos dos clientes.   |
| Fatos e dados da qualidade.        | Disponibilizar os dados e informações relativas à qualidade, como parte de um sistema de gestão transparente e de fácil visualização. Registros sobre indicadores da qualidade, incluindo índices de refugo, retrabalho, dados de garantia, custos da qualidade. |

Quadro 1- Elementos da TQM

Fonte: CARVALHO, M.M., PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade – teoria e casos**. Campus ABEPRO, Elsevier 2005.

### **3- METODOLOGIA:**

De acordo com os objetivos deste trabalho, optou-se pela abordagem qualitativa, na perspectiva exploratória. Na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Assim sendo, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade do pesquisador de estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revelam-se como características da pesquisa qualitativa (Alves, 1991; Goldenberg, 1999; Neves, 1996; Patton, 2002).

Um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (Gil, 1999, p. 43).

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica para investigação , onde livros e artigos que abordam o assunto foram considerados.

A pesquisa de campo foi obtida através de questionário com 4 questões aplicado a empresa toda, o que possibilitou a análise dos dados e enfatizou o diagnóstico do fato levantado.O nome da empresa foi mantido em sigilo por motivos éticos.

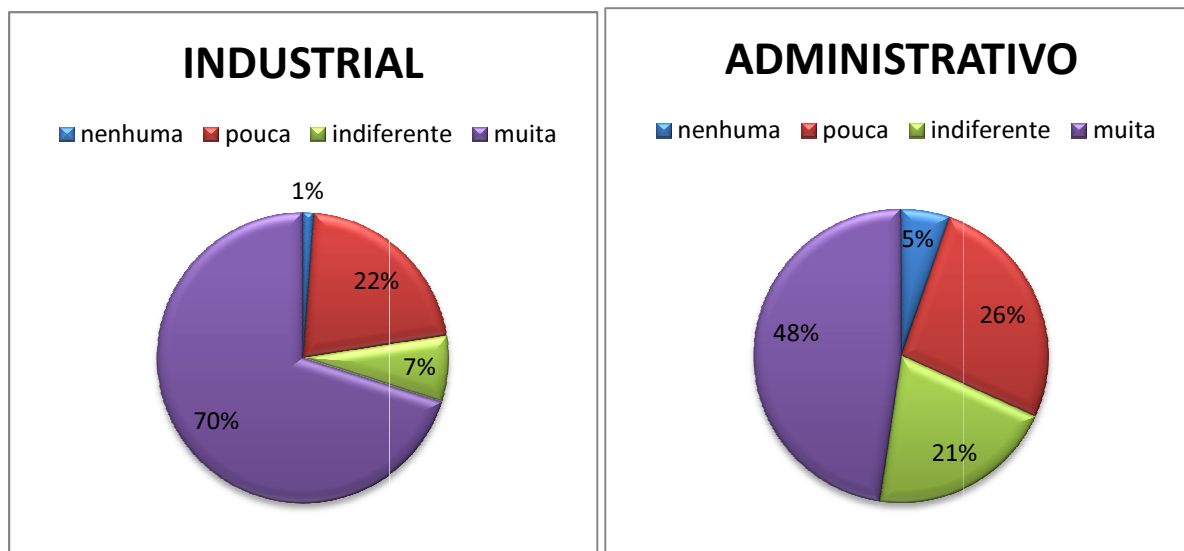
#### 4- DIAGNÓSTICO:

A Companhia estudada é uma empresa de origem familiar, com aproximadamente 315 funcionários divididos em área industrial, administrativa e logística. Como o que se tem de mais alto valor na empresa é a cadeia de relacionamento entre as pessoas dentro do sistema de marketing multinível, desde a fundação da empresa esta abordagem impera absoluta. A empresa cresceu assustadoramente em um curto período de tempo e a profissionalização foi deixada de lado. A real política da organização acaba gerando posturas centralizadoras das gerências. Devido a esta postura, até então, a qualidade foi vista somente como um departamento isolado, de alto custo, importante apenas para se obter as autorizações sanitárias pertinentes. Recentemente, iniciou-se uma preocupação maior em reestruturação e aquisição de profissionais de alta direção, com uma visão mais abrangente de gerenciamento.

Os dados seguintes evidenciam o cenário atual da empresa em relação à qualidade. Foi realizada uma pesquisa nos meses de junho e julho de 2013, para detectar o nível de engajamento com 164 funcionários da área industrial e 151 da área administrativa/logística. A pesquisa foi elaborada com quatro perguntas abrangendo itens que pudessem mostrar o nível de entrosamento do conceito “qualidade” como um todo, desde o dia a dia pessoal até a rotina de trabalho.

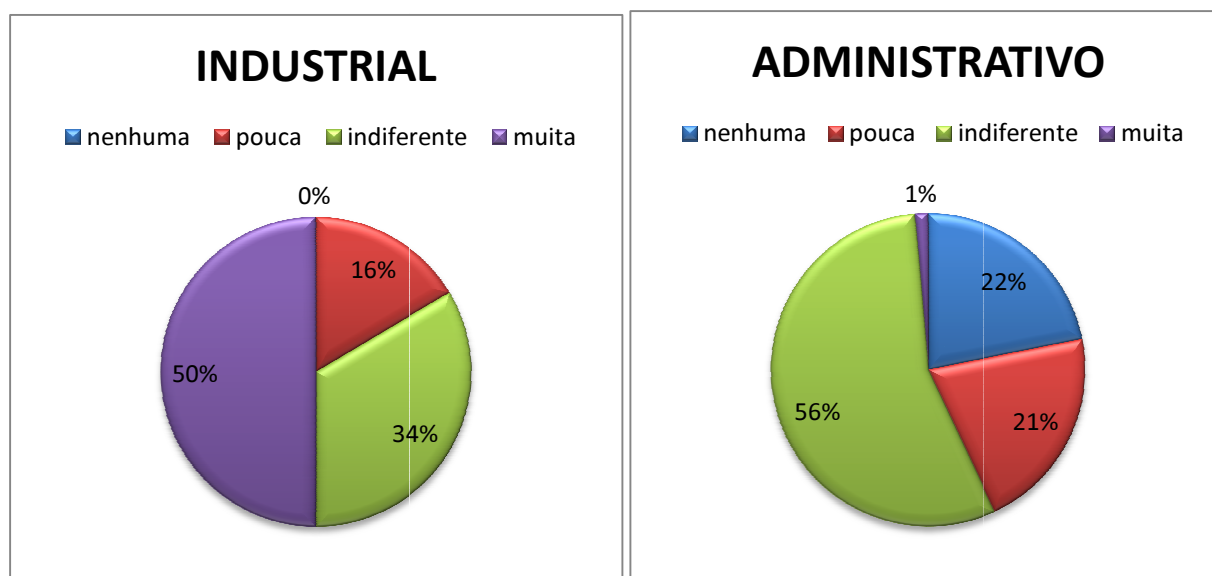
1- Na sua opinião qual a importância da qualidade no seu dia a dia?

|             | INDUSTRIAL | ADMINISTRATIVO |
|-------------|------------|----------------|
| NENHUMA     | 2          | 8              |
| POUCA       | 35         | 40             |
| INDIFERENTE | 12         | 31             |
| MUITA       | 115        | 72             |



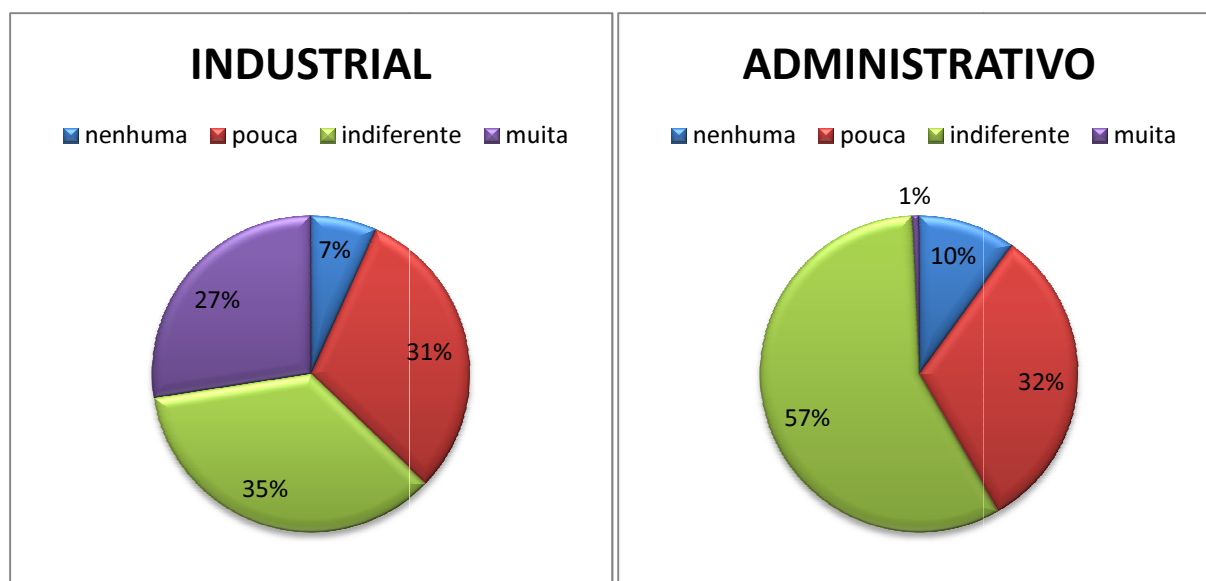
2- Na sua opinião qual a importância da qualidade no seu setor?

|             | INDUSTRIAL | ADMINISTRATIVO |
|-------------|------------|----------------|
| NENHUMA     | 0          | 33             |
| POUCA       | 7          | 32             |
| INDIFERENTE | 55         | 84             |
| MUITA       | 82         | 02             |



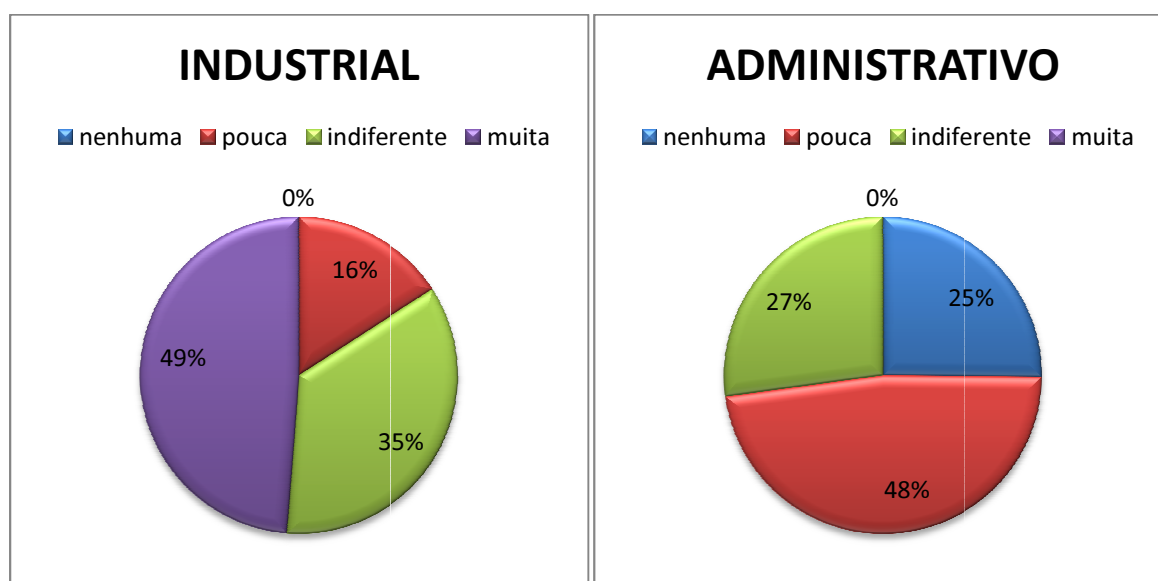
3- Na sua opinião qual a importância da qualidade na empresa em que trabalha?

|             | INDUSTRIAL | ADMINISTRATIVO |
|-------------|------------|----------------|
| NENHUMA     | 11         | 15             |
| POUCA       | 50         | 48             |
| INDIFERENTE | 58         | 87             |
| MUITA       | 45         | 01             |



4- Você consegue perceber a atuação da qualidade no seu setor?

|             | INDUSTRIAL | ADMINISTRATIVO |
|-------------|------------|----------------|
| NUNCA       | 0          | 38             |
| POUCO       | 26         | 72             |
| INDIFERENTE | 58         | 41             |
| SEMPRE      | 80         | 0              |



Os resultados mostram que a área industrial, devido ao contato maior com a qualidade, em treinamentos, auditorias, rotinas de controle, possui mais enraizado o conceito de qualidade, mais ainda não como um “valor”. Já a área administrativa/ logística, demonstrou, de acordo com os gráficos, ainda não estar sensibilizada com a questão.

## 5- PROPOSTAS:

Para cada objetivo foi utilizada a metodologia 5W2H para detalhar as ações propostas.

| 5W2H                                      |   |                                 |  |           |  |            |
|---|---|---------------------------------|--|-----------|--|------------|
| Objetivo:                                 | Conscientizar a Alta Direção sobre a qualidade como sendo uma ferramenta de gestão corporativa.   |                                 |  |           |  |            |
| (What)                                    | (Why)   | (Where)                         | (Who)  | (When)    | (How)  | (How much) |
| Ações                                     | Motivos   | Locais                          | Responsável pela ação  | Prazos    | Definição da ação  | Custo      |
| Palestra motivacional para a Alta Direção | Explicação para conscientizar, sensibilizar e convencer a Alta Direção sobre a importância da qualidade como arma de concorrência, gerenciamento, valor e importância da ISO 9000 | Sala de reuniões da Presidência | Responsável pela garantia da Qualidade e/ou Representante da Direção | A definir | De posse dos conhecimentos levantados na revisão de bibliografia supracitada montar uma apresentação dinâmica e pontual, mostrando tópicos envolventes sobre a posição moderna da qualidade. | Sem custo  |

| 5W2H   |   |                                 |  |           |   |            |
|--|---|---------------------------------|--|-----------|---|------------|
| Objetivo:  | Propor indicadores de qualidade que demonstrem a eficiência e eficácia do sistema.                    |                                 |  |           |   |            |
| (What)   | (Why)   | (Where)                         | (Who)  | (When)    | (How)   | (How much) |
| Ações  | Motivos   | Locais                          | Responsável pela ação  | Prazos    | Definição da ação   | Custo      |
| Definir e apresentar para a Alta Direção indicadores de qualidade do sistema baseado na norma ISO 9000 | Para monitorar o sistema de qualidade e demonstrar perante a alta direção o funcionamento do sistema. | Sala de reuniões da Presidência | Responsável pela garantia da Qualidade e/ou Representante da Direção | A definir | Determinando indicadores que avaliem o progresso dos processos da qualidade | Sem custo  |



Preparar a Instituição para a implantação da ISO 9000:

| 5W2H  |  |                                 |  |           |   |            |
|---|--|---------------------------------|--|-----------|---|------------|
| Objetivo:   | Item 5.1 – Comprometimento da Direção.   |                                 |  |           |   |            |
| (What)  | (Why)  | (Where)                         | (Who)  | (When)    | (How)   | (How much) |
| Ações   | Motivos  | Locais                          | Responsável pela ação  | Prazos    | Definição da ação   | Custo      |
| Explicação para a Alta Direção sobre o item 5.1 da Norma ISO 9000 | Devido ao fato do item 5.1.- comprometimento da direção ser o ponto de partida para a implantação da ISO 9000. | Sala de reuniões da Presidência | Responsável pela garantia da Qualidade e/ou Representante da Direção | A definir | Através de explicação detalhada da norma ISO 9000 com ênfase no item 5.1, comprometimento com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de qualidade | Sem custo  |

| 5W2H  |  |                                 |  |           |  |            |
|---|--|---------------------------------|--|-----------|--|------------|
| Objetivo:   | Item 8.5 – Melhorias<br>8.5.1 – Melhoria contínua  |                                 |  |           |  |            |
| (What)  | (Why)  | (Where)                         | (Who)  | (When)    | (How)  | (How much) |
| Ações   | Motivos  | Locais                          | Responsável pela ação  | Prazos    | Definição da ação  | Custo      |
| Explicação para a Alta Direção sobre o item 8.5/8.5.1 da Norma ISO 9000 | De acordo com a exigência da norma ISO 9000 sobre a necessidade de melhoria contínua da eficácia do sistema de qualidade | Sala de reuniões da Presidência | Responsável pela garantia da Qualidade e/ou Representante da Direção | A definir | Através de explicação detalhada da norma ISO 9000 com ênfase no item 8.5/8.5.1 em que a organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade, por meio do uso da política da qualidade, objetivos, auditorias, ações e análise crítica da direção. | Sem custo  |

| 5W2H  |  |                                 |  |               |  |                   |
|---|--|---------------------------------|--|---------------|--|-------------------|
| <b>Objetivo:</b>  | <b>Item 5.5 – Responsabilidade e autoridade.<br/>5.5.2 – Representante da Direção.</b>                 |                                 |  |               |  |                   |
| <b>(What)</b>   | <b>(Why)</b>   | <b>(Where)</b>                  | <b>(Who)</b>   | <b>(When)</b> | <b>(How)</b>   | <b>(How much)</b> |
| Ações   | Motivos  | Locais                          | Responsável pela ação  | Prazos        | Definição da ação  | Custo             |
| Explicação para a Alta Direção sobre o item 5.5/5.5.2 da Norma ISO 9000 | Devido a falta de um representante da Direção na empresa de acordo com o item 5.5.2 da norma ISO 9000. | Sala de reuniões da Presidência | Responsável pela garantia da Qualidade e/ou Representante da Direção | A definir     | Através de explicação sobre o fato de que a alta direção deve indicar um membro da administração da organização que assegure a implantação da gestão da qualidade. | Sem custo         |

Devido à estrutura funcional departamentalizada da empresa, observa-se que mesmo quando um trabalho possa ter um forte impacto no resultado, não existe um responsável direto por ele. A hierarquia deve ser obedecida. Apelar para a qualidade na estrutura funcional frequentemente não dá certo, baseado em vivência dentro do sistema de qualidade. Se todos fizerem suas tarefas com qualidade, ainda assim haverá muitas tarefas a serem feitas, um fluxo completo, lento e propício ao erro. Organizar uma empresa em torno de funções e, trabalhos em torno de tarefas, em um mundo competitivo como o atual não é mais adequado. Para se conseguir as melhorias necessárias para a sobrevivência das empresas, é necessário que as atividades empresariais sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave. Foco em processo significa que o ótimo de todos prevalecerá sobre

o ótimo da parte, uma vez que o mais importante é o resultado do processo e não apenas da tarefa individual. A figura 2 a seguir ilustra a ideia formulada.

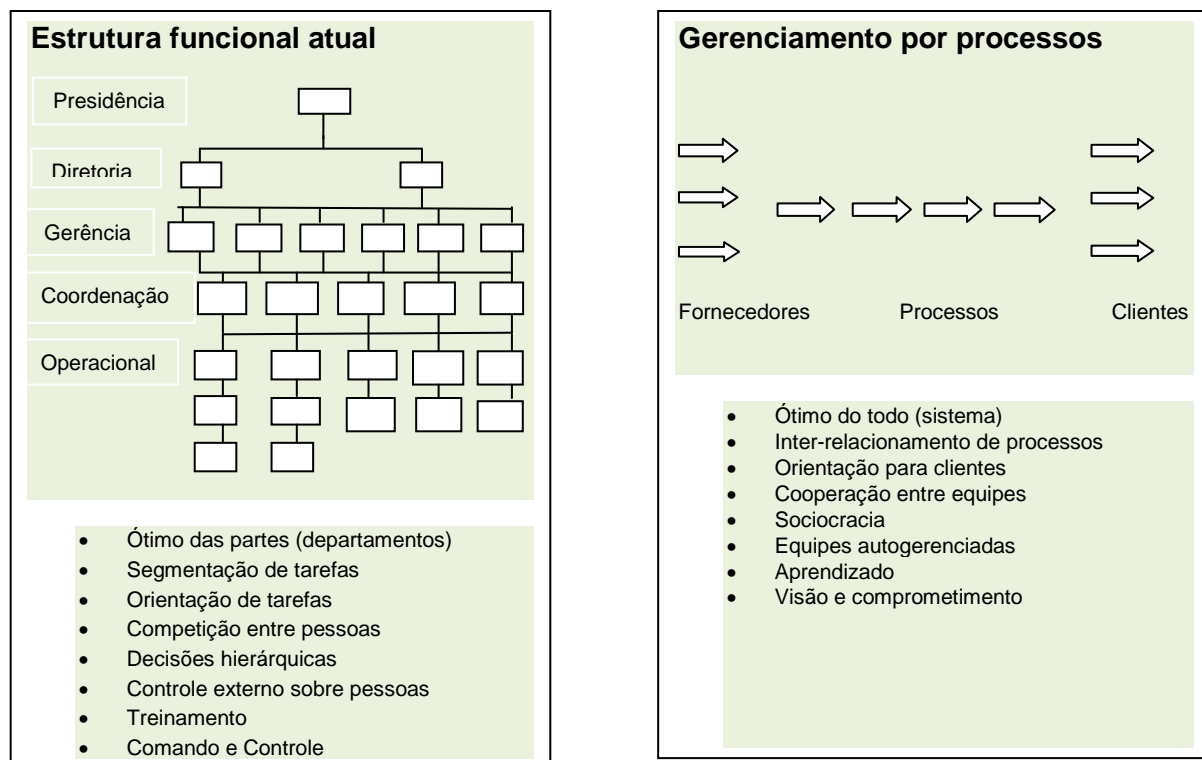


Figura 2- Estrutura atual e estrutura de gerenciamento por processos.

Fonte: CARVALHO, M.M., PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade – teoria e casos**. Campus ABEPRO, Elsevier 2005.

| 5W2H   |   |                                 |  |           |   |            |
|--|---|---------------------------------|--|-----------|---|------------|
| Objetivo:  | Definir e propor um novo organograma baseado no gerenciamento de processos e colocar o representante da Direção em posição estratégica. |                                 |  |           |   |            |
| (What)   | (Why)   | (Where)                         | (Who)  | (When)    | (How)   | (How much) |
| Ações  | Motivos   | Locais                          | Responsável pela ação  | Prazos    | Definição da ação   | Custo      |
| Desenhar um novo organograma baseado em processos chave. Apresentar para a Alta Direção. | Devido aos fatos acima explanados.  | Sala de reuniões da Presidência | Responsável pela garantia da Qualidade e/ou Representante da Direção | A definir | De acordo com o modelo moderno de gestão por processos chave definir uma nova estrutura funcional horizontal. | Sem custo  |
| Situar o Representante da Direção no novo organograma                                    | Devido a exigência da norma ISO 9000 item 5.5.2.  | Organograma                     | Responsável pela garantia da Qualidade e/ou Representante            | A definir | Definir o representante da direção na sua ligação direta com o Presidência e                                  | Sem custo  |

|                                       |  |  |            |  |   |  |
|---------------------------------------|--|--|------------|--|---|--|
| determinando a soberania da qualidade |  |  | da Direção |  | Diretoria, acarretando mais autonomia à qualidade |  |
|---------------------------------------|--|--|------------|--|---|--|

## 6- CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Diante do trabalho realizado na empresa do ramo cosmético de marketing multinível, verifica-se que o objetivo geral desse artigo científico que era o de: “estruturar um conjunto de informações que sirva de base para sensibilizar a alta direção da empresa e consequentemente as gerências da importância da Qualidade como ferramenta de gestão corporativa” foi atingido quando verificada a pesquisa bibliográfica levantada que mostrou a evolução dos conceitos de qualidade e a importância da mesma no processo gerencial. De posse destes conhecimentos, que deverão ser apresentados para a Alta direção de acordo com o item proposto, serão elaborados os indicadores de qualidade que deverão evidenciar estes conceitos através de resultados gerenciais. De acordo com a intenção da empresa na tentativa de optar pelo gerenciamento baseado em processos, recomenda-se a designação de um representante da direção, de acordo com o exigido na norma ISO 9001, o qual terá a função principal de conscientização e manutenção constante do sistema de qualidade gerando com isto resultados futuros positivos. Estamos cientes de que não esgotamos as diversas possibilidades de debate que envolve o tema qualidade, contudo o estudo teórico possibilitou os comentários e as conclusões levantadas e referenda sob nossa perspectiva a importância de se ter a qualidade como recurso chave ao gerenciamento e estratégia empresarial. Neste viés reside a contribuição acadêmica do estudo.

## 7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABBOT Lawrence , **Quality and Competition**, Nova Iorque: Columbia University Press, 1955, PP.126-27.

ALVES, A. J., **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 77, p. 53-61, maio, 1991.

BROTH Robert A. , **Managing Quality for Higher Profits**, Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1982, p.3.

CAMPOS, V.F. **TQC — Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Bloch Editores, 1992.

CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P.(Coord.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.

CORWIN D. Edwards, **The Meaning of Quality**, *Quality Progress*, outubro de 1968, p.37.

CROSBY Philip B. , **Quality Is Free**, Nova Iorque: New American Library, 1979, p.15.

DAVIS, Stanley M., LAWRENCE, Paul. **Matrix.Mass.**: Addison Wesley O.D. Series, 1977.

FEIGENBAUM Armand V., **Total Quality Control**, Harvard Business Review, novembro-dezembro 1956, PP. 94,98.

FEIGENBAUM Armand V., **Total Quality Control**, Nova Iorque:MacGraw-Hill, 1961, p.1.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GARVIN, D.A., **Gerenciando a Qualidade:a visão estratégica e competitiva**. Tradução de João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GILMORE Harold L. , **Product Conformance Cost**, *Quality Progress*, junho de 1974, p.16.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRANT, R.M. **The resource – based theory of competitive advantage:Implications for strategy formulation**.California Management Review, v.33, n.3, p.114-135, Spring, 1991.

ISHUKAWA, **Quality and Standardization**, p.18, 1993.

JURAN, J.M., org. **Quality Control Handbook** (Nova Iorque: McGraw-Hill, 1951).

JURAN, J. M., org., **Quality Control Handbook**, 3ª edição, Nova Iorque: MacGraw-Hill, 1974, pp.2-2.

KUEHN Alfred A. e DAY Ralph L., **Strategy of Product Quality**, *Harvard Business Review*, novembro-dezembro de 1962, p.101.

LEFFLER Keith B., **Ambiguous Changes in Product Quality** *American Economic Review*, dezembro de 1982, p.956.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. *Cadernos de Pesquisas em Administração*, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. Londres, Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.

PIRSIG Robert M., **Zen and the Art of Motorcycle Maintenance**, Nova Iorque, Bantam Books, 1974, PP.185,213.

TOLOVI JUNIOR, José. **Por que os programas de qualidade falham?** São Paulo: Era Executiva, 1994.34v.

TUCHMAN Bárbara W., **The Decline of Quality**, New York Times Magazine, 2 de novembro de 1980, p.38.